

PRAKTIK-PRAKTIK MANAJEMEN KINERJA PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK DAN HUBUNGANYA DENGAN KINERJA ORGANISASI

(studi pada satuan kerja pengelola dana apbn di Indonesia)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

YULI ARIYADI
NIM : 12030111150028

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG

2013

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Yuli Ariyadi
Nomor Induk Mahasiswa : 12030111150028
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Akuntansi

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **PRAKTIK-PRAKTIK MANAJEMEN
KINERJA PADA ORGANISASI
SEKTOR PUBLIK DAN
HUBUNGANYA DENGAN KINERJA
ORGANISASI (STUDI PADA SATUAN
KERJA PENGELOLA DANA APBN DI
INDONESIA)**

Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, MSi,Akt
NIP.196204161988031003

Semarang, Juli 2013

Dosen Pembimbing,

Prof. Dr. Muchamad Syafrudin, M.Si, Akt
NIP. 196204161988031003

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Yuli Ariyadi
Nomor Induk Mahasiswa : 12030111150028
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Akuntansi

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **PRAKTIK-PRAKTIK MANAJEMEN KINERJA PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK DAN HUBUNGANYA DENGAN KINERJA ORGANISASI (STUDI PADA SATUAN KERJA PENGELOLA DANA APBN DI INDONESIA)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 13 Agustus 2013

Tim penguji :

1. Prof. Dr. Muchamad Syafruddin.,MSi.,Akt (.....)
2. Dr. Haryanto., S.E., MSi.,Akt (.....)
3. Drs. M. Didik Ardiyanto., MSi., Akt (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Yuli Ariyadi, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Praktik-Praktik Manajemen Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik Dan Hubungannya Dengan Kinerja Organisasi (Studi Pada Satuan Kerja Pengelola Dana APBN di Indonesia), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, Juli 2013
Yang membuat pernyataan

(Yuli Ariyadi)
NIM : 12030111150028

MOTTO

Takut akan Tuhan adalah permulaan pengetahuan.

–Amsal 1 :7

“Climb high; Climb far. Your goal the sky; Your aim the star”

-Williams College

ABSTRACT

The study aims to investigate the effects of performance managements practices in public sector organizations. The public sector organization that investigated in this study is government institutions of Republic Indonesia that managed APBN fund.

This study was conducted by using questioner to the manager of the public sector organizations in Kota Bandung, Kabupaten Bandung, Kota Cimahi. The data obtained was processed by using PLS Application.

The result of the study indicate that performance management practices in public sector organization (clear and measurable goal) is positificaly affected the public sector organization performance in quantity performance and quality performance. Insentive is positificaly affected the public sector organization performance in quantity performance but not yet effected quality performance.

Keywords : performance management, public sector, clear and measurable goal, incentive

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh penerapan praktik-praktik manajemen kinerja pada organisasi sektor publik dan dampaknya pada kinerja organisasi. Organisasi sektor publik yang menjadi obyek penelitian adalah satuan kerja pengelola dana APBN di Indonesia.

Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada kepala satuan kerja pengelola dana APBN di wilayah Kota Bandung, Kabupaten Bandung dan Kota Cimahi. Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan aplikasi PLS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan praktik-praktik manajemen kinerja (tujuan yang jelas dan terukur) pada organisasi sektor publik berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi dalam kinerja kuantitatif dan pada kinerja kualitatif. Penerapan Insentif pada organisasi sektor publik berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi dalam kinerja kuantitatif tapi tidak berpengaruh pada kinerja kualitatif.

Kata kunci : manajemen kinerja, organisasi sektor publik, tujuan yang jelas dan terukur, insentif

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas kasih dan anugerahnya yang begitu besar sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul : praktik-praktik manajemen kinerja pada organisasi sektor publik dan hubungannya dengan kinerja organisasi (studi pada satuan kerja pengelola dana APBN di Indonesia). Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis mendapat banyak sekali bantuan dari berbagai pihak, pada kesempatan ini penulis hendak menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Prof. Drs. H. M. Nasir, M.Si. Phd., Akt selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro
2. Prof. Dr. Muchamad Syafrudin, M.Si, Akt selaku dosen pembimbing dalam penulisan skripsi dan ketua jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
3. Seluruh Bapak/Ibu Dosen pengajar pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah mengajar dan mendidik penulis
4. Sri Hartati Gultom istri tercinta yang selalu memberikan dukungan dan semangat.
5. Shanessa Worthy Ariyadi yang memberikan energi dan semangat untuk menyelesaikan skripsi.

6. Ayah dan Ibu yang telah membesarkan dan mendidik penulis dan Adek atas bantuan buku-bukunya.
7. Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang memberi kesempatan dan membiayai penulis dalam melanjutkan studi di kampus ini.
8. Teman-teman Pegawai Tugas Belajar DJPB : Putu, Kumara, Koming, Ade, Indra, Fauzi, Eka, Amdi, Ariyanto, Asep, Erfan, Rahmad, Yuda, Cemin terimakasih untuk kebersamaan, persaudaraan, kekeluargaan dan persahabatan.
9. Kanwil DJB Prov Jabar, KPPN Bandung I, KPPN Bandung II terimakasih untuk fasilitas survey yang diberikan.
10. Teman-teman KKN Salamsari Boja: Feri, Eka, Kamal, Tami, Tika, Fitria, Triya, Dinardo terimakasih untuk persahabatan dan saling mendukung selama KKN di Boja.
11. Terimakasih juga untuk semua pihak-pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semarang, Juli 2013

Penulis,

(Yuli Ariyadi)

NIM : 12030111150028

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan Skripsi	ii
Halaman Pengesahan Kelulusan Ujian	iii
Pernyataan Orisinalitas Skripsi	iv
Motto.....	v
<i>Abstract</i>	vi
Abstrak	vii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1.Latar Belakang Masalah	1
1.2.Rumusan Masalah	5
1.3.Tujuan dan Kegunaan.....	6
1.4.Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	9
2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu.....	9
2.1.1 Sistem pengendalian manajemen pada organisasi sektor publik.....	10
2.1.2 Praktek-praktek manajemen kinerja pada organisasi sektor publik...	12
2.1.3 Kinerja organisasi sektor publik.....	13
2.1.4 Teori Motivasi.....	15
2.1.5 <i>Goal Setting Theory</i>	16
2.1.6 <i>Agency Theory</i>	18
2.1.7 Penelitian Terdahulu.....	21
2.2. Kerangka pemikiran.....	24
2.3. Hipotesis	26
2.3.1 Pengaruh tujuan yang jelas dan terukur terhadap kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif organisasi sektor publik.....	26
2.3.2 Pengaruh insentif terhadap kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif organisasi sektor publik	27
BAB III METODE PENELITIAN.....	29
3.1.Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	29
3.1.1 Variabel Dependen.....	30
3.1.2 Variabel Independen.....	31
3.1.3 Variabel Kontrol.....	32
3.2.Populasi dan Sampel.....	34
3.3.Jenis dan Sumber Data.....	35
3.4.Metode Pengumpulan Data.....	35
3.5.Metode Analisis.....	36
3.5.1 Evaluasi Model.....	37

3.5.1.1 Outer Model (Model Measurement).....	37
3.5.1.2 Inner Model (Model Structural).....	38
BAB IV HASIL DAN ANALISIS	40
4.1.Deskripsi Objek Penelitian	40
4.1.1 Analisis Deskriptif.....	43
4.2.Analisis Data	45
4.2.1 Outer Model (Model Measurement).....	46
4.2.1.1 Pengujian Convergen Validity.....	47
4.2.1.2 Pengujian Disriminant Validity.....	51
4.2.1.3 Composite Reliability.....	52
4.2.1.4 Cronbach Alpha.....	53
4.2.2 Inner Model (Model Struktural).....	53
4.2.2.1 Pengujian Goodnes Fit Model.....	54
4.2.2.2 Uji Signifikansi Estimasi Nilai Jalur.....	55
4.3 Intrepretasi Hasil	57
4.3.1 Pengujian Hipotesis.....	57
4.3.1.1 Pengujian Hipotesis	
H1(a) : ada hubungan yang positif antara tujuan yang jelas dan terukur dengan kinerja kuantitatif.....	58
H1(b) : tidak ada hubungan antara tujuan yang jelas dan terukur dengan kinerja kualitatif.....	58
4.3.1.2 Pengujian Hipotesis	
H2 : (a) ada hubungan yang positif antara insentif dan kuantitas kinerja.....	59
H2(b) tidak ada hubungan antara insentif dan kualitas kinerja	59
4.3.2 Pengaruh Variabel Kontrol.....	60
4.3.2.1 Pengaruh Variabel Desentralisasi Terhadap Kinerja Kuantitatif Dan Kinerja Kualitatif.....	62
4.3.2.2 Pengaruh Variabel Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Kuantitatif Dan Kinerja Kaulitatif.....	62
4.3.2.3 Pengaruh Variabel Sektor terhadap Kinerja Kuantitatif, Kinerja Kaulitatif, Sistem Pengukuran Kinerja, Tujuan Yang Jelas dan Terukur, Insentif, Desentralisasi.....	64
4.3.2.4 Pengaruh Variabel Ukuran terhadap Kinerja Kuantitatif, Kinerja Kaulitatif, Sistem Pengukuran Kinerja, Tujuan Yang Jelas dan Terukur, Insentif, Desentralisasi.....	64
BAB V PENUTUP	66
5.1.Simpulan	66
5.2.Keterbatasan	67
5.3Saran	67
5.3.1 Implikasi kebijakan.....	68
5.3.2 Saran Penelitian yang akan datang.....	69
Daftar Pustaka	70
Lampiran-Lampiran	73

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu.....	22
Tabel 4.1 Rincian Jumlah Kuesioner.....	41
Tabel 4.2 Data Responden.....	41
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif.....	43
Tabel 4.4 <i>Konvergen Validity</i>	47
Tabel 4.5 <i>Konvergen Validity</i> setelah eliminasi.....	49
Tabel 4.6 <i>Konvergen Validity</i> final.....	50
Tabel 4.7 <i>Diskriminan Validity</i>	51
Tabel 4.8 <i>Composite Reliability</i>	52
Tabel 4.9 <i>Cronbach Alpha</i>	53
Tabel 4.10 <i>R- Square</i>	54
Tabel 4.11 Uji Signifikansi Nilai Jalur.....	55
Tabel 4.12 Pengujian Hipotesis.....	58
Tabel 4.13 Pengujian Variabel Kontrol.....	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka pemikiran.....	25
Gambar 4.1 Model penelitian.....	46

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	73
Lampiran 2 Surat izin penelitian.....	81

BAB I

PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan dibahas mengenai latar belakang yang mendasari penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu penerapan praktik-praktik manajemen kinerja pada organisasi sektor publik di Indonesia. Dalam bagian ini juga akan dibahas mengenai rumusan masalah, tujuan dan kegunaan serta sistematika penulisan. Pembahasan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan serta sistematika penulisan adalah sebagai berikut:

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi sektor publik adalah suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan penyediaan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik (Mardiasmo, 2002). Organisasi sektor publik bertujuan menyediakan/memproduksi barang-barang publik demi kesejahteraan masyarakat yang menjadi konsumennya (Kawedar,dkk 2008). Salah satu organisasi sektor publik adalah instansi pemerintah (Mardiasmo, 2002). Pemerintahan yang ada, baik eksekutif, yudikatif, maupun legislatif masih dinilai kurang memiliki kinerja untuk memenuhi tuntutan masyarakat dan merespons perkembangan situasi baik di dalam maupun di luar negeri (Keban, 2000). Dalam rangka meningkatkan kinerja pemerintah untuk memberi pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat, pemerintah Indonesia saat ini menerapkan reformasi birokrasi dalam berbagai bidang pemerintahan . Sasaran yang

ingin reformasi birokrasi capai adalah terwujudnya birokrasi pemerintahan yang profesional, beretika, dan efektif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, serta dapat memenuhi tuntutan publik terhadap kebutuhan pelayanan yang semakin berkualitas (Rakhmat, 2005). Sebelum era reformasi, eksekutif dan legislatif negara cenderung memiliki praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dari kinerjanya (Akili, 2012). Praktik KKN membuat kinerja pemerintah menjadi buruk.

Kepemerintahan yang baik merupakan suatu konsep yang belakangan ini diperkenalkan sejalan dengan adanya keinginan untuk memperbaiki manajemen pemerintahan dan pengelolaan pembangunan masyarakat bangsa (Keban, 2000). Usaha-usaha dalam rangka meningkatkan kinerja instansi-instansi pemerintah dilakukan dengan mengadopsi pendekatan *New Public Management (NPM)* dan *Reinventing Government* sebagaimana telah dilakukan oleh banyak negara (Mardiasmo, 2002). Dengan mengadopsi pendekatan tersebut diharapkan instansi pemerintah mempunyai kinerja seperti sektor swasta yang dianggap mempunyai kinerja yang jauh lebih baik apabila dibandingkan. Saat ini usaha-usaha untuk meningkatkan kinerja pada organisasi sektor publik telah berfokus pada penerapan praktik-praktik manajemen kinerja (Hood, 1995). Praktik-praktik manajemen kinerja yang diterapkan tersebut adalah : penetapan secara spesifik tujuan-tujuan yang akan dicapai, pembagian kewenangan dalam pengambilan keputusan, dan cara mengukur serta mengevaluasi kinerja. (Verbeeten, 2007). Praktik-praktik manajemen kinerja tersebut diterapkan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan Indonesia.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di Indonesia, praktik NPM ditandai dengan reorientasi terhadap kinerja lembaga pelayanan publik, bahkan secara eksplisit telah dinyatakan dalam beberapa produk perundang-undangan. Penekanan "kinerja" dalam lembaga pelayanan publik ini dimulai sejak tahun 1999 melalui diterbitkannya Inpres No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Berdasarkan Inpres No. 7 Tahun 1999 tersebut maka selanjutnya instansi pelayanan publik memiliki kewajiban untuk merancang program dan kegiatannya berdasarkan rencana "hasil" yang ditetapkan terlebih dahulu (Asropi, 2007).

Posisi kinerja dalam aktivitas lembaga pelayanan publik semakin dikuatkan dengan diterbitkannya sejumlah kebijakan, khususnya yang terkait dengan perencanaan dan penganggaran. Kebijakan tersebut antara lain meliputi: UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara; UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara; UU No. 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara; UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional; PP No. 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah; PP No. 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga; PP No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah; PP No. 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah dan Permendagri No. 13 Tahun 2006 tentang Pedoman

Pengelolaan Keuangan Daerah. Salah satu penerapan reformasi birokrasi adalah penerapan anggaran berbasis kinerja sejak tahun 2003 (Utomo, 2007).

Menurut Rangan (2004) secara teori, tujuan yang jelas dan hasil yang dapat diukur diperlukan dalam rangka mencegah sumber daya dan energi organisasi menjadi tidak terarah. Ambiguitas dan kebingungan terhadap tujuan organisasi dapat dikurangi dengan cara mengkuantifikasi tujuan dan mengukur apakah tujuan-tujuan tersebut dapat dicapai sehingga organisasi dapat fokus untuk mencapai misi organisasi tersebut. Sebagai tambahan pemberian insentif mungkin dapat meningkatkan kinerja (Bonner and Sprinkle, 2002); akan tetapi mengukur dan memberi *reward* terhadap sebagian dari kinerja saja dapat mengakibatkan dampak yang tidak diinginkan terhadap keseluruhan kinerja (Burgess and Ratto, 2003)

Atas hal-hal tersebut di atas muncul pertanyaan yang mendasar yaitu apakah praktik-praktik manajemen kinerja pada organisasi sektor publik berhubungan dengan kinerja organisasi tersebut.

Penelitian ini akan meneliti praktik-praktik manajemen kinerja pada instansi-instansi pemerintahan di Indonesia dan hubungannya dengan kinerja instansi-instansi tersebut. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap literatur tentang manajemen kinerja. Penelitian ini diharapkan menjadi penelitian dengan skala besar di Indonesia yang dalam bidang ini masih relatif sedikit. Di dalam penelitian ini peneliti akan membedakan kinerja menjadi dua yaitu kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif. Menurut Mahsun (2006) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan,

visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja kuantitatif merujuk kepada aspek kuantitatif dari kinerja seperti penggunaan sumber daya (penggunaan anggaran, atau ekonomi), jumlah output yang diproduksi, dan efisiensi (Carter, 1992). Kinerja kualitatif merujuk kepada kualitas operasional (sebagai contoh : kualitas output) dan kapasitas strategis (sebagai contoh inovasi dan efektifitas jangka panjang, Newberry and Pallot, 2004) .Penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh pemerintah untuk mengevaluasi praktik-praktik manajemen kinerja pada instansi-instansi pemerintah yang diterapkan di Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Praktik-praktik manajemen kinerja ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja pemerintah Indonesia sebagai salah satu organisasi sektor publik yang telah menerapkan praktik-praktik manajemen kinerja diharapkan dapat meningkat sejalan dengan penerapan praktik-praktik manajemen kinerja tersebut. Berdasarkan hal tersebut di atas maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah: apakah penerapan praktik-praktik manajemen kinerja dalam organisasi sektor publik di Indonesia (instansi pemerintah) berdampak pada kinerja organisasi sektor publik tersebut. Dalam penelitian ini yang dimaksud organisasi sektor publik akan difokuskan pada organisasi/instansi pemerintah saja, yaitu instansi pemerintah pengelola dana APBN.

1.3 Tujuan dan Kegunaan

Dengan rumusan masalah di atas tujuan dari penelitian ini adalah untuk dapat mengetahui pengaruh penerapan praktik-praktik manajemen kinerja terhadap kinerja organisasi sektor publik (instansi-instansi pemerintahan) di Indonesia. Dengan diketahuinya dampak penerapan praktik-praktik manajemen kinerja pada kinerja organisasi sektor publik tersebut maka diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan pertimbangan kepada pemerintah dalam rangka meningkatkan dan mengevaluasi kinerja instansi-instansi pemerintah. Pada akhirnya dengan meningkatkan kinerja masing-masing instansi pemerintah diharapkan akan meningkatkan kesejahteraan seluruh rakyat Indonesia. Penelitian ini penting dilakukan untuk menilai apakah penerapan praktik-praktik manajemen kinerja mempunyai dampak terhadap kinerja pada organisasi pemerintah di Indonesia.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan bertujuan untuk memberikan urutan pembahasan dalam melakukan penulisan hasil penelitian. Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

Halaman Judul

Halaman ini memuat judul skripsi, lambang universitas diponegoro, nama dan NIM mahasiswa

Halaman Persetujuan Skripsi

Halaman ini memuat persetujuan skripsi oleh dosen pembimbing.

Halaman Pengesahan Kelulusan Ujian

Halaman ini berisi pernyataan bahwa mahasiswa telah dinyatakan lulus dari ujian skripsi.

Pernyataan Orisinalitas Skripsi

Bagian ini berisi pernyataan bahwa skripsi yang diajukan adalah karya mahasiswa sendiri dan bukan merupakan plagiasi.

Abstrak

Halaman ini berisi rangkuman yang secara singkat memuat tentang masalah, tujuan penelitian, metode penelitian, dan hasil penelitian. Ditulis dalam bahasa Indonesia.

Abstract

Halaman ini berisi rangkuman yang secara singkat memuat tentang masalah, tujuan penelitian, metode penelitian, dan hasil penelitian. Ditulis dalam bahasa Inggris.

Kata Pengantar

Bagian ini berisi ucapan terimakasih kepada pihak-pihak yang berkontribusi dalam penulisan skripsi

Daftar Isi

Daftar isi menunjukan dengan tepat letak setiap bagian dari skripsi pada halaman yang memuatnya.

Daftar Tabel

Bagian ini memberi informasi nomor urut tabel, judul tabel dan nomor halaman tabel yang ada dalam skripsi.

Daftar Gambar

Bagian ini memberi informasi nomor urut gambar, judul gambar dan nomor halaman gambar yang ada dalam skripsi.

Daftar Lampiran

Bagian ini memberi informasi nomor urut lampiran, judul lampiran dan nomor halaman lampiran yang ada dalam skripsi.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan

BAB II TELAAH PUSTAKA

Bab ini akan membahas mengenai landasan teori dan penelitian terdahulu ,kerangka pemikiran, serta hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas mengenai variabel penelitian dan definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis.

BAB IV HASIL DAN ANALISIS

Pada bab ini akan dibahas mengenai diskripsi objek penelitian, analisis data, dan intepretasi hasil.

BAB V PENUTUP

Pada bagian ini akan dibahas mengenai simpulan, keterbatasan , dan yang terakhir adalah saran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

Dalam bab ini akan diuraikan dan dibahas teori-teori yang menjadi bahan pertimbangan dan menjadi landasan utama penelitian. Teori-teori tersebut kemudian akan menjadi dasar dalam perumusan kerangka pemikiran. Berdasarkan kerangka pemikiran yang ada, selanjutnya akan dikembangkan hipotesis yang merupakan bagian pokok penelitian. Penelitian terdahulu dalam area penelitian yang dilakukan juga menjadi bahan pertimbangan dan menjadi rujukan. Berikut akan dibahas mengenai landasan teori dan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, serta hipotesis dalam sub-sub bab berikut.

2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai penerapan praktek-praktek manajemen kinerja pada organisasi sektor publik dan dampaknya terhadap kinerja organisasi sektor publik, dilakukan dengan menggunakan beberapa teori sebagai landasan utama. Selain teori-teori yang menjadi dasar penelitian, juga dipertimbangkan aspek-aspek yang mempengaruhi dan terkait dengan kinerja organisasi sektor publik. Hal-hal yang mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik yang dipertimbangkan dalam penelitian ini adalah: sistem pengendalian yang ada di dalam organisasi sektor publik; praktek-praktek manajemen kinerja pada organisasi sektor publik; dan kinerja organisasi sektor publik. Adapun beberapa teori yang mendasari kerangka pemikiran dalam perumusan hipotesis adalah : Teori Motivasi, *Goal Setting*

Theory, dan *Agency Theory*. Uraian terhadap hal-hal tersebut adalah sebagai berikut:

2.1.1 Sistem pengendalian manajemen pada organisasi sektor publik

Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan manajemen untuk untuk mengendalikan aktivitas organisasi. Sistem Pengendalian Manajemen berkonsentrasi pada penerapan strategi-strategi yang ada dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Anthony and Govindarajan; 2007). Sistem Pengendalian Manajemen berusaha untuk meyakinkan bahwa organisasi telah merancang program-program yang efektif dan mengimplementasikannya secara efisien. (Merchant and Van der Stede, 2003). Organisasi memerlukan sistem pengendalian manajemen untuk memberikan jaminan dilaksanakannya strategi organisasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (Mardiasmo, 2002). Menurut Merchant and Vand der Stade (2003) Organisasi-organisasi dapat menggunakan tiga bentuk dari pengendalian yaitu : pengendalian output (hasil), pengendalain tindakan (perilaku), pengendalian personal/budaya. Pengendalian output (hasil) melibatkan evaluasi dan pemberian reward terhadap orang-orang (kadang kala kelompok orang) yang menghasilkan output yang baik atau memberikan hukuman terhadap output mereka yang kurang baik. Pengendalian tindakan (perilaku) mencoba untuk memastikan bahwa pegawai (karyawan) berbuat (atau tidak berbuat) tindakan-tindakan tertentu yang diketahui menguntungkan (membahayakan) bagi organisasi. Pengendalian personal/budaya membantu untuk meyakinkan bahwa pegawai-pegawai akan mengendalikan

tingkah laku mereka sendiri atau bahwa pegawai-pegawai tersebut akan mengendalikan tingkah laku pegawai lain.

Menurut Pollitt, 2006; Johnsen, 2005; Merchant and Van der Stede, 2003; Modell, 2000; Merchant, 1998; Gupta *et all* , 1994; Hofstede, 1981; Ouchi, 1979, 1980 (dikutip dari Verbeeten, 2007) menyarankan bahwa pengendalian output (hasil) adalah pengendalian yang paling bermanfaat apabila tujuan-tujuan organisasi sudah jelas, output (hasil) tersebut dapat diukur, aktivitas-aktivitas dilaksanakan secara berulang dan dampak dari intervensi manajemen diketahui. Apabila kondisi-kondisi tersebut di atas tidak ada maka ketergantungan terhadap bentuk-bentuk pengendalian yang lain diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Dalam konteks pemerintahan Indonesia telah terbit Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Menurut PP ini sistem pengendalian intern adalah proses yang intergral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan asset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Peraturan Pemerintah ini kemudian menjadi dasar bagi organisasi pemerintah untuk membentuk sistem pengendalian intern demi pencapaian tujuan organisasi.

Dari sudut pandang pengendalian, kasus yang paling sulit dalam organisasi sektor publik adalah ketika tujuan organisasi adalah tidak jelas. Apabila tujuan tidak jelas menjadi sulit apakah yang harus dikendalikan. (Verbeeten, 2007)

2.1.2 Praktek-praktek manajemen kinerja pada organisasi sektor publik

Organisasi sektor publik telah bergantung pada tindakan pengendalian melalui peraturan dan prosedur untuk mengendalikan organisasi, namun dalam dekade terakhir ini telah dilihat bahwa banyak perubahan dalam pengendalian organisasi sektor publik termasuk dalam bagian perubahan yang menuju kepada pengendalian dengan output (Ter Bogt, 2003). Banyak negara-negara barat telah mempromosikan beberapa inisiatif untuk merangsang penggunaan praktek-praktek manajemen kinerja di organisasi sektor publik (termasuk pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan organisasi sektor publik lainnya seperti rumah sakit, institusi pendidikan, polisi, dan lain-lain).

Menurut Propper and Wilson (2003) Praktik-praktik manajemen kinerja dapat menghasilkan tujuan-tujuan manajerial. Tujuan-tujuan tersebut adalah sebagai berikut; Yang pertama, definisi yang jelas dari misi organisasi, tujuan dan target-target organisasi membantu setiap pegawai memahami apa yang organisasi inginkan dan membuat pegawai fokus di dalam operasi organisasi (Rangan, 2004). Yang kedua, dengan mengukur kinerja berdasarkan tujuan dan target-targetnya manajer organisasi sektor publik dapat menyampaikan kepada masyarakat untuk tujuan-tujuan apakah sebenarnya uang rakyat digunakan (tujuan transparansi dan akuntabilitas). Yang ketiga, organisasi sektor publik dapat menggunakan ukuran kinerja untuk pembelajaran dan meningkatkan kinerjanya (tujuan pembelajaran). Transparansi yang merupakan hasil dari pengukuran kinerja dapat mengindikasikan dibagian mana organisasi berjalan dengan baik dan dibagian mana diperlukan perbaikan-perbaikan. Yang keempat, sistem

pengukuran kinerja dapat menjadi dasar dalam memberikan kompensasi kepada pegawai organisasi sektor publik (tujuan pengukuran). Spesifikasi dan monitoring kinerja yang hati-hati bersama-sama dengan paket insentif dan sanksi dapat digunakan untuk memastikan bahwa manajer organisasi sektor publik untuk terus bertindak sesuai dengan kepentingan masyarakat (Newberry and Pallot, 2004).

Karakteristik organisasi sektor publik mungkin menghasilkan efek samping manajerial yang tidak diinginkan (De Bruijn, 2002). Efek samping yang tidak diinginkan ini termasuk tambahan birokrasi internal, sedikitnya inovasi, pengurangan sistem atau proses pertanggungjawaban, visi yang terbatas, tidak maksimal (dibawah optimal), dan permainan dalam ukuran kinerja. Sebagai hasilnya kinerja organisasi mungkin dapat menurun daripada meningkat sebagai akibat penerapan praktek-praktek manajemen kinerja.

2.1.3 Kinerja organisasi sektor publik

Untuk tujuan penelitian ini, sangat berguna untuk membedakan antara kinerja secara kuantitatif dan kinerja secara kualitatif. Kinerja secara kuantitatif merujuk kepada aspek kuantitatif dari kinerja seperti penggunaan sumber daya (penggunaan anggaran, atau ekonomisasi), jumlah output yang diproduksi, dan efisiensi (Carter, 1992). Walaupun aspek terakhir tersebut terkait antara output dan input, hal tersebut masih dapat dipertimbangkan sebagai kinerja kuantitatif karena biasanya tidak mencakup indikasi kualitasnya. Kinerja kualitatif merujuk kepada kualitas operasional yaitu : kualitas output dan kapasitas strategis yaitu inovasi dan efektifitas jangka panjang. Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor

164/PMK.05/2011 kinerja secara kualitatif dapat dilihat dari outcome yang harus dicapai yang ada di Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran. Menurut Newberry and Pallot, (2004) pengukuran-pengukuran untuk kualitas operasional dapat diukur dengan jalan hal-hal yang rutin telah dilaksanakan dengan baik dan tepat waktu. Menurut Kaplan (2001), berpendapat bahwa pengukuran kapasitas strategis diperlukan untuk menjaga atau meningkatkan efektifitas jangka panjang dari organisasi. Survey kepada pegawai/ pengguna/ konsumen/ stakeholder, penilaian profesional dan group review perlu dilakukan untuk mengukur aspek kualitas ini. Walaupun ukuran ini berdasarkan elemen subjektifitas, sistem pengukuran kinerja yang mengabaikan hal tersebut menjadi tidak baik (Kaplan , 2001). Dengan kata lain , sangat penting bahwa praktek-praktek manajemen kinerja dikonstruksikan untuk mengidentifikasi dalam jangka panjang perbedaan kualitas dalam output dan bahwa informasi tersebut menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam sistem pengukuran kinerja.

Hal yang sering terjadi adalah bahwa kinerja kuantitatif cenderung untuk mengabaikan aspek kualitas dari jasa yang diberikan karena kinerja kualitatif adalah lebih sulit diukur (Carter, 1992). Hasil dari fokus pengukuran pada kinerja kuantitatif (efisiensi, jumlah unit yang diproduksi) telah dicapai dengan mengorbankan kinerja kualitatif . namun penelitian menunjukan bahwa ada dampak positif dari praktek-praktek manajemen kinerja pada kinerja kuantitatif (sebagai contoh jumlah unit yang diproduksi atau yang dirakit) namun belum pada kinerja kualitatif (sebagai contoh: akurasi). Oleh karena hal tersebut di atas sangat

penting untuk membedakan antara dampak praktek-praktek manajemen kinerja pada kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif.

2.1.4 Teori Motivasi

Berdasarkan teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, teori X dan Y Douglas McGregor maupun teori motivasi kontemporer, arti motivasi adalah alasan yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seorang individu (Wikipedia). Seseorang yang memiliki motivasi tinggi dapat diartikan orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan mengerjakan pekerjaannya yang sekarang. Dalam mencapai tujuan organisasi atau dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi *Goal Setting Theory* memberikan penjelasan tingkah laku untuk hipotesa hubungan antara tujuan yang jelas dan terukur terhadap kinerja. (lihat Locke and Latham, 2002). *Goal Setting Theory* menunjukkan bahwa tingkah laku (motivasi) pegawai dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi akan lebih meningkat saat tujuan yang jelas dari organisasi dapat teridentifikasi dengan baik. Fokus *Agency Theory* adalah penjelasan pada kontrak tentang insentif yang optimal. ; *Agency Theory* memberikan penjelasan ilmu ekonomi tentang dampak praktek-praktek manajemen kinerja pada kinerja organisasi. Pegawai akan termotivasi ketika apa yang dilakukannya akan berkontribusi positif terhadap peningkatan kemampuan ekonomi melalui insentif yang diberikan.

Berkaitan dengan insentif (*incentive*), menurut Robert Dubin (1988 dalam wikipedia) menyatakan bahwa pada dasarnya incentive itu adalah perangsang,

tepatnya pendapat Dubin adalah: *incentive are the inducement placed the course of an going activities, keeping activities toward directed one goal rather than another*. Arti pendapat itu kurang lebih, insentif adalah perangsang yang menjadikan sebab berlangsungnya kegiatan, memelihara kegiatan agar mengarah langsung kepada satu tujuan yang lebih baik dari yang lain. Menurut Zurnali (2011), pendapat yang mengemukakan bahwa insentif adalah suatu perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan ikut membangun, memelihara dan mempertebal serta mengarahkan sikap atau tingkah laku mereka kepada satu tujuan yang akan dicapai perusahaan.

2.1.5 Goal Setting Theory

Dasar pemikiran dari *Goal Setting Theory* adalah bahwa kesadaran orang-orang (pegawai) akan tujuan organisasi akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan tersebut (Latham, 2004). *Goal Setting Theory* menyatakan bahwa orang-orang (pegawai) dengan tujuan yang spesifik dan menantang dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik dari pada dengan orang-orang (pegawai) dengan tujuan yang samar-samar (tidak jelas). Tujuan yang mudah (tidak menantang) atau bahkan tidak ada tujuan sama sekali akan membuat orang-orang (pegawai) tidak melaksanakan tugas dengan lebih baik. Dengan begitu *Goal Setting Theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara definisi dari tujuan yang spesifik dan terukur terhadap kinerja, apabila manajer memahami apa yang hendak dicapai, manajer tersebut akan termotivasi untuk lebih melakukan usaha-usaha yang akan meningkatkan kinerja (Locke and Latham, 2002,).

Tujuan-tujuan yang menantang biasanya diimplementasikan dalam tingkat output tertentu yang akan dicapai. Level-level output yang jelas yang akan dicapai oleh organisasi dan akan lebih menantang untuk dicapai pada tingkat yang optimal yang dapat dicapai oleh organisasi. Menurut Locke and Latham, (2002) menyarankan adanya hubungan yang positif antara tujuan yang jelas dan terukur terhadap kinerja. Namun, Locke dan Latham (1990) mengakui bahwa tugas yang sulit (yang terkait dengan kesulitan dalam mengukur tujuannya) mengurangi dampak dari tujuan yang jelas dan terukur tersebut terhadap kinerja.

Menurut Hyndman and Eden (2001) yang mewawancarai pemimpin dari sembilan organisasi di Utara Irlandia. Seluruh respon mereka mengindikasikan bahwa fokus pada misi, tujuan dan target dan pengukuran-pengukuran kinerja telah meningkatkan kinerja organisasi untuk seluruh stakeholder. Responden juga mengindikasikan bahwa implementasi yang buruk dari sistem yang menilai efisiensi lebih dari kualitas dan dalam jangka pendek lebih dari jangka panjang dengan maksud untuk menekan secara berlebihan atas biaya dapat membahayakan kinerja. Output atas efisiensi yang berlebihan dapat membuat kualitas output yang dihasilkan menjadi tidak baik.

Menurut Cavalluzzo dan Ittner (2004) kesulitan dalam kaitannya dengan ambiguitas atau kesulitan dalam mencapai tujuan berhubungan negatif dengan manfaat sekarang dan masa depan dari pengukuran kinerja pemerintah Amerika Serikat. Hal ini menyarankan bahwa manajer organisasi sektor publik di Amerika Serikat percaya bahwa penggunaan praktek-praktek manajemen kinerja tidak akan

meningkatkan kinerja pada situasi dimana ambiguitas dari tujuan sangat tinggi (sangat tidak jelas).

Di Indonesia instansi pemerintah mempunyai kewajiban untuk menentukan tujuan instansi tersebut sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 60 tentang sistem pengendalian intern. Dengan tujuan yang jelas diharapkan bahwa kinerja akan meningkat. Di dalam UU No 1 Tahun 2004 menyatakan bahwa instansi pemerintah yang dipimpin kementerian atau lembaga menyusun sasaran yang hendak dicapai, rincian kegiatan.

Kesimpulnya walaupun *Goal Setting Theory* menyarankan bahwa tujuan yang jelas dan terukur seharusnya berhubungan secara positif dengan kinerja,. Masalah utama muncul terkait dengan dampak dari tujuan yang jelas dan terukur dalam jangka panjang dan di dalam sistem pengendalian yang menekankan pada efisiensi. Tujuan yang jelas dan terukur akan memudahkan untuk mencapai tingkat output yang dikehendaki. Namun tujuan yang sulit ataupun tidak jelas akan membuat kualitas output yang dihasilkan menjadi tidak baik. Saat organisasi fokus kepada tujuan yang jelas maka efisiensi akan meningkat, saat efisiensi meningkat dan menjadi perhatian utama kualitas kinerja akan menjadi cenderung diabaikan.

2.1.6 Agency Theory

Hubungan suatu *Agency Theory* ada ketika satu atau lebih individu yang disebut dengan *Principal* menyewa satu atau lebih individu yang lain yang disebut dengan *Agent* untuk mendelegasikan tanggung jawab kepada agen tersebut. Hak

serta kewajiban prinsipal dan agen dijelaskan didalam persetujuan bersama dalam hubungan pekerjaan. *Agency Theory* mencoba untuk menjelaskan hubungan tersebut dengan menggunakan metafora sebagai sebuah kontrak. Agen dikontrak agar melakukan tugas-tugas tertentu untuk Principal, kemudian atas kontrak tersebut principal memberikan Reward atas pelaksanaan tugas-tugas oleh Agent. (Hendriksen dan Van Breda, 1991). *Agency Theory* mengasumsikan bahwa individu-individu sangat rasional dan menggambarkan dengan baik pilihan-pilihan dan percaya bahwa mereka akan berusaha untuk mendapatkan manfaat yang maksimal (Bonner and Sprinkle, 2002). Lebih jauh setiap individu diasumsikan termotivasi semata-mata oleh kepentingan pribadi (Baiman, 1990). Kepentingan pribadi ini dapat dijelaskan dalam fungsi utilitas yang yaitu kemakmuran (insentif moneter dan non moneter) dan kenikmatan/kesenangan. Individu diasumsikan hanya akan melakukan tindakan-tindakan yang dapat meningkatkan kemampuan ekonomi atau peningkatan kesejahteraan dirinya.

Insentif dapat didefinisikan sebagai motifator ekstrinsik dimana pembayaran, bonus ataupun perspektif karir dihubungkan dengan kinerja (Bonner 2000). Individu-individu diasumsikan memiliki pilihan untuk meningkatkan kemakmuran dan kenikmatan/kesenangan. Untuk itu *Agency Theory* mengusulkan sebagai fakta bahwa individu-individu akan melalaikan tugas-tugasnya kecuali hal tersebut berkontribusi kepada kebaikan ekonomi mereka (Bonner and Sprinkle, 2002). Insentif yang tidak bergantung pada kinerja, secara umum tidak memuaskan ukuran ini, jadi *Agency Theory* menyarankan bahwa insentif

memainkan peran dasar dalam motivasi dan pengendalian kinerja karena individu-individu mempunyai keperluan untuk meningkatkan kemakmuran mereka.

Sektor publik mempunyai karakteristik yang khusus yang membuat skema rancangan insentif cukup kompleks (Pollit, 2006). Yang pertama organisasi sektor publik secara umum memiliki banyak stakeholder (prinsipal) dengan berbagai tujuan. Memberikan insentif adalah kompleks untuk kondisi seperti itu, tiap prinsipal akan menawarkan koefisien positif terhadap hal-hal yang merupakan kepentingan masing-masing stakeholder tersebut, dan memberikan koefisien negatif dalam dimensi lain yang bukan merupakan kepentingannya (Dixit, 1997). Agregat koefisien insentif marginal untuk setiap outcome adalah menurun dengan jumlah prinsipal yang banyak (Burgess and Ratto, 2003); sebagai hasilnya insentif adalah lemah (Dixit, 1997). Yang kedua beberapa dimensi dari kinerja sulit untuk diukur. Ini adalah fakta bahwa hanya dimensi dari kinerja yang mudah untuk diukur masuk di dalam skema insentif, yang mana mungkin dapat menjadi dampak yang tidak diharapkan terhadap keseluruhan kinerja. Yang ketiga *Agency Theory* mengasumsikan bahwa seorang agen mendapatkan keperlunya/manfaat semata-mata dari insentif dan tidak mendapatkan keperlunya/manfaat dari usaha dengan menggunakan atas nama prinsipal. Dalam kenyataannya agen di dalam organisasi sektor publik mungkin mendapatkan manfaat dari beberapa aspek atas tugas itu sendiri sebagai contoh mendapatkan fasilitas atas pelaksanaan tugas. Agen di dalam organisasi sektor publik dapat dimotivasi dengan idealisme atau tujuan etis atas apa yang dikerjakan organisasi (motivasi intrinsik) yang mencocokkan antara pegawai-pegawai yang ada dengan organisasi sektor publik. Kecocokan

antara pegawai dan organisasi sektor publik mungkin dihasilkan atas fakta bahwa lebih banyak pegawai yang menghindari resiko, memilih organisasi sektor publik. Yang terakhir profesionalisme mungkin memotivasi agen dalam organisasi sektor publik. Sebagai hasilnya organisasi dapat disebut sebagai pengguna insentif dengan daya yang rendah yaitu sebagai contoh : insentif bukan berdasarkan kepada kinerja (Dixit, 1997)

Agency Theory menyarankan bahwa insentif memiliki hubungan yang positif dengan kinerja. Dengan pemberian insentif kinerja dapat meningkat. Namun masalah kemudian timbul berkaitan dengan pemberian insentif atas pencapaian kinerja. Tidak semua kinerja dapat diukur dengan kuantitatif secara jelas dan terukur. Akhirnya pemberian insentif hanya diberikan dengan dasar pencapaian kinerja secara kuantitatif dikarenakan sulit untuk mengukur kinerja secara kualitatif. Sehingga insentif akan berpengaruh kepada kinerja organisasi secara kuantitatif namun tidak mempengaruhi kinerja secara kualitatif. Secara keseluruhan penggunaan insentif sepertinya berhubungan dengan peningkatan kuantitas kinerja tapi tidak berpengaruh kepada kualitas kinerja.

2.1.7. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang sejenis dengan penelitian ini telah dilakukan di Indonesia. Penelitian-penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel	Hasil	Responden
Dian Indudewi (2009)	Dependen: kinerja organisasi. Independen: sasaran yang jelas dan terukur, insentif, desentralisasi, dan pengukuran kinerja.	1. sasaran yang jelas dan terukur berpengaruh positif dan signifikan kinerja. 2. insentif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 3. desentralisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 4. pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja	Kepala Unit Kerja SKPD dan BUMD Kota Semarang
Josephine Betsy Pramitha (2010)	Dependen: kinerja Organisasi. Independen: tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi kerja. Kontrol: desentralisasi, sistem pengukuran kinerja.	1. Tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh terhadap kinerja. 2. insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja. 3. motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.	Pemerintah Daerah Kabupaten Demak
Tutik Dwi Karyanti (2010)	Dependen : Kinerja Kuantitatif, dan Kinerja Kualitatif Independen : kejelasan sasaran, desentralisasi dan pengukuran kinerja	Kejelasan sasaran, desentralisasi, pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi sektor publik	Pegawai Politeknik Negeri Semarang
Agripa Fernando Tarigan (2011)	Dependen : kinerja pegawai Independen : tujuan yang jelas dan terukur,insentif, motifasi kerja,remunerasi, desentralisasi, sistem	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi kerja, remunerasi,	Pegawai Kantor Pajak Semarang Tengah Satu

	pengukuran kinerja	desentralisasi tidak berhubungan dengan kinerja pegawai. Sedangkan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	
--	--------------------	--	--

Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh penlit-peneliti di atas dalam beberapa hal yaitu :

1. Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Frank H.M. Verbeeten yang dilakukan di Belanda dan penulis ingin meneliti dengan menerapkannya di Indonesia.
2. Sampel yang dipilih oleh penulis mewakili seluruh kementerian yang ada di Indonesia sementara sampel yang di pilih oleh peneliti sebelumnya adalah lebih terbatas hanya kepada satu daerah tertentu dan terbatas pada satuan kerja pemerintah daerah. Sedangkan penulis memilih sampel satuan kerja pengelola dana APBN.

2.2 Kerangka Pemikiran

Organisasi dengan tujuan yang jelas dan terukur akan lebih mengarahkan manajer dan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik bila dibandingkan dengan organisasi yang tidak mempunyai tujuan yang jelas dan terukur. Dengan pencapain tujuan organasasi tersebut maka kinerja organasisipun akan menjadi lebih baik. Insentif yang diberikan kepada manajer

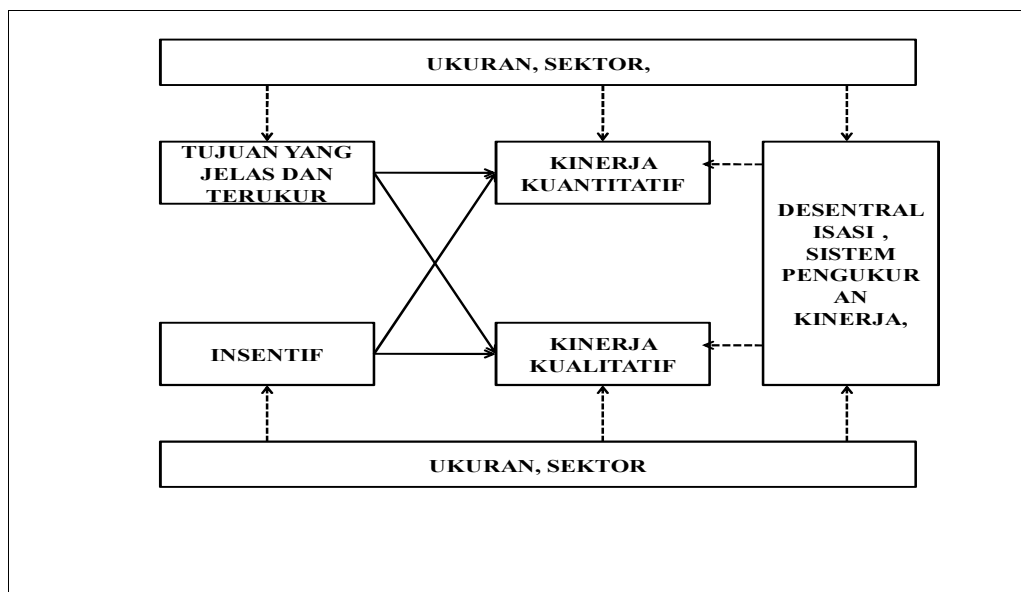
atau pegawai akan memotivasi manajer atau pegawai untuk bekerja dengan lebih baik sehingga pada akhirnya kinerja organisasi dapat meningkat.

Kinerja organisasi sektor publik selain dipengaruhi oleh faktor tujuan yang jelas dan terukur juga dipengaruhi oleh faktor yang lain yaitu : sistem ukuran kinerja, desentralisasi pengambilan keputusan, ukuran organisasi (jumlah pegawai), sektor organisasi sektor publik dan insentif. Sistem pengukuran kinerja memberikan umpan balik kepada manajer dalam rangka untuk meningkatkan kinerja organisasi, sistem pengukuran kinerja sekaligus memberikan informasi sebagai basis dalam memberikan insentif terhadap manajer dan pegawai organisasi sektor publik. Desentralisasi pengambilan keputusan yang hanya sebagian akan menghambat manajer dan pegawai organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi, namun desentralisasi pengambilan keputusan ini juga menjadi bagian dari pengendalian untuk dapat mengoptimalkan fungsi organisasi. Ukuran organisasi yang cukup besar dan kompleks dengan tugas dan tanggung jawab yang kompleks mungkin akan mengurangi kejelasan tujuan organisasi secara umum, namun ukuran organisasi yang besar dan kompleks mungkin menjadi ukuran dalam rangka pemberian insentif kepada manajer ataupun pegawai kaitanya dengan kinerja yang dicapai. Sektor organisasi sektor publik juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi sektor publik, di Indonesia sektor organisasi pemerintah pusat dipandang mempunyai kinerja yang lebih baik daripada kinerja organisasi pemerintah daerah.

Kinerja organisasi sektor publik seharusnya dapat meningkat dengan adanya praktek-praktek manajemen kinerja pada organisasi sektor publik tersebut. Dimensi kinerja yang terdiri dari kinerja kualitatif dan kinerja kuantitatif seharusnya mempunyai hubungan positif dengan praktek-praktek manajemen kinerja, namun pada kenyataannya hasil penelitian yang terdahulu menemukan bahwa praktek-praktek manajemen kinerja pada organisasi sektor publik tidak selalu berpengaruh positif pada kinerja kuantitatif tidak juga berpengaruh pada kinerja kualitatif.

Hubungan logis antar variable-variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti pada gambar berikut ini .

Gambar 2.1
Kerangka pemikiran



2.3 Hipotesis

Berdasarkan pada hal-hal tersebut dalam pembahasan sebelumnya pada bagian sub bab ini akan dijelaskan hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Ada dua hipotesis yang menjadi fokus penelitian dalam penelitian ini yaitu :

H1(a) : Ada hubungan (a) yang positif antara tujuan yang jelas dan terukur dengan kuantitas kinerja,

H1(b) : Tidak ada hubungan antara tujuan yang jelas dan terukur dengan kualitas kinerja;

H2(a) : Ada hubungan yang positif antara insentif dan kuantitas kinerja

H2(b) : idak ada hubungan antara insentif dan kualitas kinerja.

2.3.1 Pengaruh tujuan yang jelas dan terukur terhadap kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif organisasi sektor publik

Goal Setting Theory menjelaskan bahwa kesadaran orang-orang (pegawai) akan tujuan organisasi akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan tersebut. Manajer dan pegawai dengan tujuan yang spesifik dan menantang dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik dari pada dengan orang-orang (pegawai) dengan tujuan yang samar-samar (tidak jelas). Tujuan yang jelas dan terukur akan membuat kinerja secara kuantitatif yang terkait jumlah output yang harus dihasilkan menjadi lebih mudah dicapai. Namun tujuan yang sulit dicapai mungkin membuat manajer untuk mengabaikan segi kualitas output yang dihasilkan. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1(a) : Ada hubungan yang positif antara tujuan yang jelas dan terukur dengan kinerja kuantitatif.

H1(b) Tidak ada hubungan antara tujuan yang jelas dan terukur dengan kinerja kualitatif.

2.3.2. Pengaruh insentif terhadap kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif organisasi sektor publik

Agency Theory menjelaskan bahwa individu-individu dalam hal ini pegawai dan manajer organisasi sektor publik akan cenderung untuk melalaikan tugas-tugasnya kecuali hal tersebut entah bagaimana berkontribusi kepada kebaikan ekonomi mereka (Bonner and Sprinkle, 2002). Hal tersebut dapat diartikan bahwa apabila tidak ada tambahan manfaat ekonomi dari pekerjaan atau tindakan yang dilakukan oleh manajer dan pegawai organisasi sektor publik maka manajer dan pegawai organisasi sektor publik tersebut tidak akan melaksanakannya. Menurut *Agency Theory* insentif dapat didefinisikan sebagai motifator ekstrinsik dimana pembayaran, bonus ataupun perspektif karir dihubungkan dengan kinerja (Bonner .2000). Dengan pemberian insentif terhadap manajer dan pegawai organisasi sektor publik akan memberi motivasi kepada manajer dan pegawai organisasi sektor publik untuk mencapai atau meningkatkan kinerja yang telah ditetapkan. Pemberian insentif dengan pendekatan kinerja atas output yang dihasilkan memberikan masalah dalam memberikan penilaian kinerja. Hal tersebut dikarenakan pemberian insentif atas kinerja akan mudah diukur atas output secara kuantitatif, kesulitan pengukuran kualitas kinerja akan membuat mekanisme insentif untuk kinerja secara kualitatif cenderung sulit dan kemudian diabaikan. Oleh karena hal tersebut Insentif akan meningkatkan kinerja secara

kuantitatif dari organisasi sehubungan dengan pencapaian output yang dihasilkan namun tidak mempengaruhi kinerja kualitatif dari organisasi. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2(a) : Ada hubungan yang positif antara insentif dan kuantitas kinerja

H2(b) : Tidak ada hubungan antara insentif dan kualitas kinerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas dan menjelaskan mengenai variabel penelitian dan definisi operasional, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan yang terakhir adalah metode analisis.

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel adalah segala sesuatu yang dapat membawa perbedaan ataupun variasi terhadap suatu penilaian (Sekaran, 2003). Variabel dalam penelitian ini ada 8 terdiri dari 2 *variabel dependen* , dua *variabel independen* dan 4 *variabel control*. *Variabel dependen* adalah variabel yang menjadi tujuan utama untuk dipahami peneliti dan dijelaskan (sekaran, 2003). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja kuantitatif dan kinerja kualitatif. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif maupun secara negatif (sekaran,2003). *Variabel independen* dalam penelitian ini adalah tujuan yang jelas dan terukur dan insentif. Variabel kontrol adalah variabel yang mempengaruhi baik variabel dependen maupun variabel independen namun tidak menjadi perhatian utama peneliti. Variabel kontrol dalam penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja, desentralisasi, ukuran, sektor.

3.1.1. *Variabel Dependen*

Dependen variabel (variabel terikat) dalam penelitian ini adalah Kinerja Kuantitatif (diberi label : KINKUAN) dan Kualitas Kinerja (diberi label : KINKUAL). Dalam penelitian ini kinerja diukur berdasarkan instrument yang digunakan oleh Verbetten. Setiap materi dalam instrumen tersebut diukur dengan skala *Likert* empat poin , mulai dari skala 1 (jauh di bawah rata-rata), sampai skala 4 (jauh di atas rata-rata). Dimensi ukuran kinerja tersebut adalah :

- 1) Kuantitas atau jumlah pekerjaan yang dikerjakan;
- 2) Tingkat pencapaian target, baik itu jasa maupun produk;
- 3) Efisiensi dari unit kerja bersangkutan ;
- 4) Kualitas atau akurasi dari pekerjaan yang dikerjakan;
- 5) Jumlah inovasi atau ide-ide baru oleh unit kerja bersangkutan;
- 6) Reputasi unit kerja bersangkutan yang dipandang sebagai unit kerja dengan kinerja luar biasa;
- 7) Moral dari pegawai unit kerja bersangkutan;

Berdasarkan pada teori pembedaan antara kuantitas kinerja dan kualitas kinerja, pengukuran untuk kinerja telah dibagi menjadi dua sub pengukuran yaitu untuk kinerja kuantitatif yang dicakup dalam dimensi ukuran kinerja nomor 1), 2), dan 3), dan untuk kinerja kualitatif dicakup dalam dimensi ukuran kinerja nomor 4), 5), 6), 7). Variabel penelitian ini dibagi menjadi 3 yaitu: dependen variabel, independen variabel, serta variabel kontrol.

3.1.2. *Variabel Independen*

Variabel independen (bebas) yang pertama dalam penelitian ini adalah Tujuan yang Jelas dan Terukur (diberi label :TUJJELAS). Materi dalam instrumen ini diukur berdasarkan instrument yang digunakan oleh Verbetten dengan skala *Likert* empat poin , mulai dari skala 1 (sangat tidak setuju), sampai skala 4 (sangat setuju). dalam mengukur variabel ini dimensi pengukuranya adalah :

1. Misi organisasi dirumuskan secara tidak ambigu
2. Misi organisasi dituliskan secara tertulis dan dikomunikasikan baik secara internal maupun eksternal
3. Tujuan dari organisasi tidak ambigu dan terkait dengan misi organisasi
4. Tujuan dari organisasi telah didokumentasikan dengan detil dan spesifik
5. Jumlah tujuan yang harus dicapai memberikan gambaran yang utuh terhadap hasil yang harus dicapai organisasi
6. Ukuran kinerja dari organisasi tidak ambigu terkait dengan tujuan organisasi

Variabel independen (bebas) yang kedua adalah insentif (diberi label INSENTIF), Materi dalam instrumen ini diukur dengan skala *Likert* empat poin , mulai dari skala 1 (sangat tidak setuju), sampai skala 4 (sangat setuju). Dalam mengukur variabel ini instrument yang digunakan oleh sesuai dengan yang dipakai oleh Verbetten. Yaitu berpengaruh hal-hal yang ada di bawah ini terhadap insentif. Dimensi pengukuran bagaimana insentif diberikan yaitu dengan melihat pengaruh indikator –indikator sebagai berikut terhadap insentif :

1. Jumlah dianggarkan dibandingkan dengan jumlah yang dicapai/realisasi anggaran.
2. Pengukuran jumlah layanan/pekerjaan yang disediakan/dikerjakan
3. Pengukuran efisiensi
4. Pengukuran kepuasan pelanggan
5. Pengukuran kualitas
6. Pengukuran outcome

3.1.3. Variabel Kontrol

Variabel kontrol adalah variabel yang mempengaruhi baik variabel dependen maupun variabel independen namun tidak menjadi perhatian utama dalam penelitian. Variabel kontrol yang pertama adalah desentralisasi (diberi label: DESEN) instrument yang digunakan dalam mengukur variabel ini adalah instrument yang dikembangkan oleh Verbetten.. Materi dalam instrumen ini diukur dengan skala *Likert* empat poin , mulai dari skala 1 (sangat tidak setuju), sampai skala 4 (sangat setuju). Instrumen dalam mengukur desentralisasi ini adalah bagaimana pengaruh unit yang lebih tinggi terhadap pengambilan keputusan, adapun dimensi pengukurannya adalah :

1. Keputusan yang bersifat strategis
2. Keputusan berkaitan dengan investasi
3. Keputusan berkaitan dengan proses bisnis
4. Keputusan berkaitan dengan struktur organisasi
5. Keputusan berkaitan dengan promosi / peningkatan citra organisasi

Penilaian untuk variabel-variabel ini di dalam kuesioner diberikan skor secara terbalik (reverse).

Variabel kontrol yang kedua adalah sistem pengukuran kinerja (diberi label : SISKIN) dalam mengukur variabel ini diukur berdasarkan atas instrument yang dikembangkan Verbetten dan diambil untuk memperluas dalam membedakan jenis-jenis ukuran kinerja yang berorientasi pada hasil yang telah dikembangkan untuk aktivitas-aktivitas organisasi. Materi dalam instrumen ini diukur dengan skala *Likert* empat poin , mulai dari skala 1 (sangat tidak setuju), sampai skala 4 (sangat setuju). Dimensi pengukuran variabel kontrol ini adalah sebagai berikut :

1. Organisasi mempunyai ukuran kinerja yang mengukur jumlah pekerjaan/ layanan yang disediakan.
2. Organisasi mempunyai ukuran kinerja yang mengukur efisiensi pelaksanaan kegiatan
3. Organisasi punya ukuran kinerja yang mengukur kepuasan dari pelanggan (yang dilayani)
4. Organisasi mempunyai ukuran kinerja yang mengukur kualitas dari pekerjaan/layanan yang disediakan
5. Organisasi mempunyai ukuran kinerja yang mengukur dampak outcome dari pekerjaan/layanan yang disediakan

Variabel control yang ketiga adalah ukuran organisasi (diberi label : UKURAN) ukuran mungkin menjadi penting sebagai penentu penerapan praktek-praktek manajemen kinerja terpenting kinerja itu sendiri. Responden diminta

untuk menginformasikan jumlah pegawai yang bertugas di instansi masing-masing responden.

Variabel kontrol yang terakhir adalah sektor (diberi label :SEKTOR) variabel ini diperoleh dengan meminta responden untuk mengisi jenis kantor responden. Adapun jenis kantor yang ada adalah KP (Kantor Pusat), KD (Kantor Daerah, TP (Tugas Pembantuan), DK (Dekonsentrasi), UB (Urusan Bersama). Jenis kantor ini akan dikelompokkan menjadi dua kelompok dengan variabel dummy yaitu satker pusat (terdiri dari KP,KD,UB) ataukah satker daerah (DK,TP). Label yang diberikan kepada satker daerah adalah DAERAH, sedang satker pusat adalah PUSAT. Variabel sektor dinilai dengan menggunakan variabel dummy.

3.2. Populasi dan sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Kepala Kantor pengelola dana apbn (unit kerja) tingkat eselon III maupun eselon II pada kantor-kantor instansi pemerintah pengelola dana APBN yang ada di Indonesia. Sampel akan dipilih dari satker yang ada di kota Bandung, Kota Cimahi, Kabupaten Bandung (Provinsi Jawa Barat). Jumlah populasi kantor-kantor pengelola dana APBN untuk Kota Bandung, Kota Cimahi dan Kabupaten Bandung adalah 310 unit organisasi. Sampel akan didapatkan berdasarkan jumlah kuesioner yang kembali kepada peneliti dari jumlah kuesioner yang dibagikan.

Teknik sampling yang digunakan adalah *non probability* sampling yaitu elemen populasi dipilih atas dasar avaiabilitasnya (misalnya karena mereka

dipandang mau menjadi responden) atau karena pertimbangan pribadi peneliti bahwa mereka dapat mewakili populasi (Ferdinand, 2006). Metode yang digunakan adalah dengan *purposive sampling* dengan pendekatan *judgment sampling*. Didalam *purposive sampling* dengan pendekatan *judgment sampling* peneliti memilih sampel secara subyektif, hal ini dilakukan karena peneliti memahami bahwa informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh dari satu kelompok sasaran tertentu yang mampu memberikan informasi yang dikehendaki. Sebagai contoh peneliti menyadari bahwa yang memiliki informasi yang baik dan benar mengenai organisasi secara keseluruhan adalah manajer maka ditentukan bahwa sampelnya adalah para manajer (Ferdinand, 2006).

3.3. Jenis dan sumber data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang dikumpulkan oleh penulis melalui survey yang diberikan kepada manajer organisasi sektor publik dalam wilayah di kota Bandung, Kota Cimahi, Kabupaten Bandung (Provinsi Jawa Barat).

3.4. Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan cara sampling dengan cara menyebarkan kuesioner kepada seluruh manajer organisasi sektor publik (Kepala Kantor/Kepala Dinas / Satuan Kerja Instansi Vertikal pemerintah di kota Bandung, Kota Cimahi, Kabupaten Bandung (Provinsi Jawa Barat). Data akan diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada

kepala kantor/satuan kerja. Alternatif lain dalam memperoleh sampel adalah dengan cara menyampaikan survey melalui petugas rekonsiliasi laporan keuangan kantor-kantor instansi pemerintah tersebut, yang datang ke Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Bandung I, Bandung II untuk melakukan rekonsiliasi laporan keuangan. Dengan cara tersebut diharapkan responden yang tidak mudah dijangkau dapat terjangkau dengan cara yang mudah dan biaya yang murah. Metode pengambilan sampelnya adalah sensus dengan harapan dapat diperoleh data data jumlah yang besar.

3.5. Metode analisis

Analisa yang akan digunakan oleh penulis adalah dengan menggunakan metode regresi yaitu *PLS Regression (Partial Least Squares Regression)*. PLS pertama kali dikembangkan oleh Wold sebagai metode umum untuk mengestimasi *path model* yang menggunakan konstruk laten dengan multiple indikator (Gozali,2006). Pendekatan PLS adalah distribution free (tidak mengasumsikan data berdistribusi tertentu, dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval, rasio. PLS merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu dan jumlah sample yang kecil. Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. *PLS* adalah teknik komponen berdasarkan *SEM (Structure Equations Modelling)* mirip dengan regresi, namun secara serempak menggambarkan jalur-jalur terstruktur (hubungan teoritis antar variabel laten) dan pengukuran jalur (hubungan antara variabel laten dan indikatornya).

PLS menempatkan secara minimal kebutuhan akan skala pengukuran, ukuran sampel, distribusi residual, sebagai tambahan *PLS* ini adalah pertimbangan yang lebih baik dalam menjelaskan hubungan yang kompleks (Chin, 2003). *PLS* mensyaratkan evaluasi selanjutnya dari pengukuran modelnya (dimana realibilitas dan validitas dari pengukuran tersebut ditaksir) dan struktur modelnya dimana ketepatan antara model secara teoritis dan data diukur (Hair, 1998).

3.5.1 Evaluasi Model

Model analisis jalur dalam *PLS* di evaluasi dengan jalan mengevaluasi Outer Model dan Inner Model. Outer Model sering juga disebut outer relation atau measurement model yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Inner model kadang disebut juga dengan inner relation, structural model dan substantive teori menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Adapun pengujian lebih detilnya adalah sebagai berikut.

3.5.1.1. Outer model (Model Measurement)

Model ini menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model :

1. *Convergent Validity*.

Convergent Validity mengukur korelasi antara item score variabel laten dengan konstruksya. Nilai convergen validity adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan adalah >0.5 (Gozali,2006).

2. *Discriminant Validity*.

Discriminant Validity membandingkan nilai korelasi variabel laten dengan konstruksya dibandingkan dengan blok konstruk lain. Nilai ini merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain.

3. *Composite Reliability*

Composite Reliability mengukur internal consistency. Data yang memiliki composite reliability >0.6 dikatakan mempunyai reliabilitas yang tinggi.

4. *Cronbach Alpha*. Uji reliabilitas diperkuat dengan Cronbach Alpha. Nilai yang diharapkan adalah >0.6 untuk semua konstruk.

Software yang digunakan untuk menganalisis perhitungan statistik dengan metode PLS ini adalah Smart PLS V.2

3.5.1.2 Inner Model (Model Structural)

Uji pada model ini digunakan untuk menguji hubungan antar variabel/konstruk laten. Alat uji yang digunakan adalah :

1. *R Square* pada konstruk endogen. Nilai R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Gozali (2006), nilai R square sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah)
2. *Estimate for Path Coefficients*, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/pengaruh konstruk laten dan uji t untuk signifikansinya. Dilakukan dengan prosedur *Bootstrapping*.